

Олександр СТАРІКОВ

*к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*
starikov.oleksandr@kneu.edu.ua

Марія БОЙКО

*здобувач магістерського рівня вищої освіти факультету економіки та управління
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*
masakot607@gmail.com

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОТРЕЙДИНГУ

Анотація. Розглянуто особливості діяльності підприємства агротрейдингу в умовах сучасного аграрного ринку України та визначено заходи підвищення його ефективності на основі цифрових технологій. Запропоновано напрями підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок цифровізації процесів. Особливу увагу приділено оптимізації бізнес-процесів через впровадження AI.CRM-систем, цифрових логістичних рішень, електронного документообігу та аналітичних інструментів управління.

Ключові слова: агротрейдинг, цифровізація, бізнес-процеси, логістика, AI.CRM, аналітика, управління, ефективність.

У сучасних умовах аграрний сектор України залишається однією з ключових галузей економіки, а ефективність діяльності підприємств агротрейдингу значною мірою визначає швидкість руху сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача або переробника. Особливого значення набуває пошук напрямків підвищення ефективності підприємств, які здійснюють закупівлю та реалізацію зернових і олійних культур, працюючи в умовах високої конкуренції, цінової волатильності, логістичних обмежень, воєнних ризиків, обмеженості і високої вартості фінансування, кадрового дефіциту [2; 3].

Досліджуване підприємство ТОВ «РО АГРО ТРЕЙД» здійснює діяльність у сфері закупівлі та реалізації зернових і олійних культур на всій території України. Підприємство купує сільськогосподарську продукцію безпосередньо у виробників на їх складах і на елеваторах, що забезпечує прямий формат співпраці без посередників. Основними товарами компанії є соняшник, соя, ріпак, ячмінь, кукурудза, а також пшениця продовольча і кормова. Окремі показники розміру та ефективності підприємства за 2022-2025 роки наведено у табл.1.

**Таблиця 1 - Показники розміру та ефективності ТОВ «РО АГРО ТРЕЙД»,
2022-2025рр.**

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації тис. грн	121 439	69 898	1 285 737	3 035 812
Чистий прибуток, тис грн	-12 704	-6 733	22 381	3 610
Рентабельність продажу, %	-10,46%	-9,63%	1,74%	0,12%
Активи, тис грн	115 707	124 431	173 102	259 675
Власний капітал, тис грн	77 766	109 015	117 119	181 480
Зобов'язання, тис. грн	37 941	15 416	55 983	78 195
Кількість працівників, осіб	14	14	23	34

Джерело: складено авторами на основі звітності підприємства [1].

Незважаючи на швидке зростання обсягів торгівлі аграрною продукцією, підприємство є суто трейдинговою компанією. Обсяг активів і власного капіталу є відносно невеликим, компанія не має власних елеваторів і автопарку, що визначає специфіку його бізнес-моделі та управлінських потреб. У зв'язку з цим підвищення ефективності ТОВ «РО АГРО ТРЕЙД» має базуватись не на придбанні активів для зберігання чи транспортування продукції, а на удосконаленні закупівельної діяльності, цифровізації бізнес-процесів, покращенні логістичної координації, аналітичному супроводі рішень, розвитку системи управління контрагентами та мінімізації операційних ризиків.

ТОВ «РО АГРО ТРЕЙД» функціонує як посередник, що поєднує виробників аграрної продукції з елеваторами, переробними підприємствами, транспортними компаніями та іншими покупцями. Його роль полягає у формуванні товарних партій, організації закупівлі, супроводі документообігу, координації логістики та реалізації продукції на кращих комерційних умовах, враховуючи кон'юнктуру ринку. В умовах сьогодення підприємство зіштовхується з наступною проблематикою:

- складність оперативного контролю закупівлі аграрної продукції у різних регіонах;
- залежність від сторонніх логістичних підрядників, що може спричиняти затримки, зриви поставок і додаткові витрати;
- ризик неузгодженості між закупівлею, логістикою, документообігом і продажом;
- потреба у швидкому аналізі ринку, цін, попиту та пропозиції;
- високий вплив людського фактору на точність обліку, ведення переговорів і формування звітності;
- необхідність ефективного управління базою постачальників і покупців;
- наявність ризиків якості і відповідності продукції договірним умовам;
- відсутність власних активів зберігання і транспортування.

Зважаючи на перелік даних проблемних аспектів, для агротрейдингової компанії одним із пріоритетних шляхів підвищення ефективності вбачається впровадження цифрової системи управління. Така система повинна забезпечувати єдиний інформаційний простір для роботи з постачальниками, заявками, обсягами, цінами, документами та статусами угод. На основі аналізу досвіду підприємств агротрейдингу [4; 5], для досліджуваного ТОВ «РО АГРО ТРЕЙД» можна виділити ряд напрямків підвищення ефективності, які наведено нижче.

1. *Адаптація і розвиток AI.CRM-системи для управління постачальниками і покупцями.* Оскільки досліджуване підприємство працює без посередників і на пряму взаємодіє з виробниками та елеваторами, надзвичайно важливим є формування ефективної системи управління взаємовідносинами з контрагентами. CRM-система з підтримкою штучного інтелекту дозволить ефективно управляти взаємовідносинами з контрагентами шляхом їх сегментації за обсягами співпраці, надійністю та історією виконання зобов'язань, а також забезпечує відстеження етапів переговорів і накопичення повної комерційної історії щодо кожного постачальника та покупця; водночас вона дає змогу контролювати дебіторську та кредиторську дисципліну, автоматизувати нагадування про контакти, платежі, документи й відвантаження, а також формувати індивідуальні умови співпраці для ключових партнерів, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості діяльності підприємства.

2. *Оптимізація логістичних потоків через цифрову координацію підрядників.* Оскільки досліджуване підприємство не має власного автопарку, основне завдання полягає не в управлінні транспортом як активом, а в ефективному управлінні логістичними потоками через партнерів. Цифрові логістичні рішення дозволять планувати маршрути перевезень із залученням сторонніх перевізників, обирати оптимальні варіанти доставки за критеріями ціни, часу та надійності, погоджувати графіки завантаження і розвантаження, відстежувати виконання рейсів у режимі реального часу та контролювати відхилення від маршруту або затримки; водночас вони забезпечують координацію між постачальником, перевізником, елеватором і покупцем, а інтеграція з GPS-моніторингом або цифровими сервісами перевізників дозволяє мінімізувати ризики зриву поставок, простоїв і втрат часу, що підвищує загальну ефективність логістичної діяльності підприємства.

3. *Впровадження систем AI-електронного документообігу.* Така система дозволить прискорити погодження договорів, зменшити кількість технічних помилок, забезпечити швидкий доступ до архіву документів та контроль статусу кожного документа; водночас вона забезпечує синхронізацію закупівельних, логістичних і бухгалтерських даних та скорочує час від моменту закупівлі до завершення операції, що особливо важливо для ТОВ «РО АГРО ТРЕЙД», яке координує велику кількість угод і потребує високої швидкості та точності обміну інформацією.

4. *Запровадження аналітичного менеджменту.* Оскільки ефективність агротрейдингової компанії значною мірою залежить від обґрунтованості управлінських рішень, важливим є впровадження аналітичної системи. Така система дозволить відстежувати динаміку закупівельних і продажних цін, аналізувати маржинальність за культурами, регіонами та контрагентами, прогнозувати сезонні коливання ринку, оцінювати ефективність каналів закупівлі та визначати найбільш прибуткові напрями діяльності; водночас вона забезпечує контроль виконання планів і оперативне виявлення проблемних ділянок, формуючи управлінські дашборди з ключовими показниками у реальному часі, що підвищує якість і швидкість прийняття рішень.

5. *Аудит якості продукції, що купується.* Оскільки досліджуване підприємство здійснює закупівлю зернових і олійних культур у різних постачальників, надзвичайно важливим є ефективне управління ризиками якості продукції. Цифрові рішення дозволять вести облік показників якості по кожній партії, прив'язувати лабораторні результати до конкретних контрактів та автоматично зіставляти фактичні показники з вимогами покупців; водночас вони забезпечують рейтингування постачальників за стабільністю якості та накопичення аналітики щодо проблемних поставок, що сприяє зменшенню фінансових ризиків і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

6. *Адаптація і розвиток геоаналітики та картографічних рішень.* Картографічні рішення дозволять візуалізувати розташування постачальників, елеваторів і маршрутів перевезення продукції, аналізувати регіональну концентрацію закупівель та оптимізувати логістичні зв'язки; водночас вони дають змогу оцінювати віддаленість об'єктів, враховувати регіональні ризики та формувати ефективні територіальні стратегії закупівлі, що значно підвищує якість планування діяльності підприємства.

7. *Розвиток мобільних рішень та внутрішньої комунікації.* Такі рішення дозволяють швидко вносити дані про закупівлі безпосередньо з місця переговорів, завантажувати фото документів або продукції, погоджувати умови угод у системі та відстежувати статус контрактів і відвантаження. Також вони забезпечують отримання сповіщень про зміни цін, затримки поставок або інші критичні події, що скорочує час обміну інформацією між підрозділами та підвищує оперативність управління.

Отже, підвищення ефективності підприємства агротрейдингу в сучасних умовах нерозривно пов'язане з цифровізацією, автоматизацією процесів і впровадженням аналітичних інструментів управління. Для ТОВ «РО АГРО ТРЕЙД» ключовими напрямками вдосконалення є не розвиток власної виробничої чи складської інфраструктури, а побудова ефективної системи закупівель, координації логістики, управління контрагентами, контролю якості продукції та оперативного прийняття рішень.

Зважаючи на те, що підприємство працює без власних елеваторів і без власного автопарку, його конкурентоспроможність визначається насамперед швидкістю обробки інформації, точністю комунікації між учасниками ланцюга поставок, здатністю мінімізувати витрати та ризики, а також вмінням формувати стабільну мережу надійних партнерів. Саме тому найбільший ефект для компанії можуть дати CRM- та ERP-рішення з підтримкою штучного інтелекту, електронний документообіг, логістичні цифрові сервіси, управлінська аналітика, мобільні інструменти для працівників і системи контролю якості. Економічна ефективність цих рішень має визначатися, враховуючи прогнозні вигоди і витрати, які будуть ними викликані. Відповідно, вигодами можуть бути зменшення витрат часу на доставку і зберігання, підвищення продуктивності праці персоналу, зниження трансакційних витрат, зменшення втрат продукції, зменшення витрат на обслуговування боргу, покращення іміджу і зміцнення ринкової позиції в умовах динамічного аграрного ринку України.

Література

1. Аналітичний портал звітності юридичних осіб «YouControl».ТОВ «Ро агро трейд» (код ЄДРПОУ 35946684): досьє компанії // YouControl. – URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/35946684/ (дата звернення: 19.04.2026).
2. Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та тенденції 2025 року // InVenture. – 2025. – URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/investiciyi-v-agrobiznes-ukrayini:-vikliki-mozhливosti-ta-tendenciyi-2025-roku> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Старіков О. Підтримка аграрного підприємництва в Україні в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Олександр Старіков, Віталій Чабан // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. / М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ: КНЕУ, 2022. – С. 375–379 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37820> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Хомин А. IT-інновації в агро: вісім ключових напрямків, про які варто дізнатись // Agravery.com. – 2017. – URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/it-innovacii-v-agro-visim-klucovih-napramkiv-pro-aki-varto-diznatis> (дата звернення: 19.04.2026).
5. Шмаль А. С., Старіков О. Ю. Поширення досвіду удосконалення логістичної діяльності в агробізнесі України [Електронний ресурс] / А. С. Шмаль, О. Ю. Старіков // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет- 92 конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «НАУКОВІ БАРВИ». – К.: КНЕУ, 2023. – С. 148–150. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/33d9b85b-7c9a-4d5c-bcde-a9ec9b9de664/content#page=148> (дата звернення: 19.04.2026).

JEL Classification: Q10

Mariia TEPLIUK

*PhD, associate professor,
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship, KNEU named
after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine
maria_6.11@kneu.edu.ua*

THE CURRENT STATE OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR AMID DYNAMIC CHAOS

Abstract. The article analyzes the current state of Ukraine's agricultural sector under conditions of dynamic chaos, emphasizing entropic processes as both destructive challenges and potential drivers of transformation. It highlights risks of instability and resource imbalance while outlining prospects for innovation, digitalization, and resilience-building.

Keywords: Ukraine, agricultural sector, entropy, dynamic chaos, uncertainty, risks, transformation, digitalization, resilience, competitiveness, sustainable development.

Ukraine's agricultural sector is one of the leading sectors of the national economy, ensuring the country's food security, accounting for a significant share of export potential, and playing a strategic role in maintaining macroeconomic stability. Its current state is characterized by a high level of uncertainty and instability, caused by a complex of external and internal destabilizing factors. In this context, the study of entropic processes, which reflect the chaotic nature of the economic system and the loss of its order, takes on particular significance. Entropy in the economic dimension signifies an increase in uncertainty and imbalances between resource potential, production outputs, and the